Top 7 des compétences recherchées par les responsables de l'audit interne

LA GESTION DES TALENTS

Fast Fact

Constituer la combinaison de talents adéquate pour votre organisation

James Rose
CIA, CRMA, CPA, CISA

Synthèse

La profession d'audit interne ne cesse d'évoluer vers une fonction à plus grande valeur ajoutée, prestataire d'assurance relative à la gestion des risques. Si les compétences techniques sont indispensables au quotidien, certaines compétences personnelles, comme la capacité d'analyse, l'esprit critique et la communication restent la priorité des responsables de l'audit interne. Les professionnels qui en sont dotés sont mieux à même de combler les lacunes techniques et de répondre aux attentes de valeur ajoutée de la part des parties prenantes. Mais pour trouver de tels professionnels, les responsables de l'audit interne (RAI) auront besoin d'un plan de gestion des talents. Grâce à des évaluations des compétences comportementales, les RAI devraient donner la priorité aux candidats qui possèdent ces compétences essentielles, tout en tenant compte de la diversité des parcours de formation. Lorsqu'il est impossible de trouver un candidat qui réponde aux exigences de compétence exprimées ou à des besoins particuliers, ils peuvent envisager de la co-traitance ou de la sous-traitance et recourir aux ressources disponibles dans d'autres services ou auprès de prestataires externes. Enfin, les responsables de l'audit interne devraient élaborer des programmes de développement pour approfondir les compétences personnelles en même temps que les connaissances métier et d'autres compétences techniques.

Ce rapport s'appuie sur les résultats de l'enquête CBOK 2015 sur la pratique de l'audit interne, la plus grande étude actuellement menée sur la profession à l'échelle mondiale.

Section 1 : Compétences personnelles — Forte demande

Parmi les cinq compétences les plus recherchées par les responsables de l'audit interne lors d'un recrutement ou du développement des talents, figurent la capacité d'analyse ou l'esprit critique et la communication, respectivement

The IIA Research Foundation

CBOK
The Global Internal Audit Common Body of Knowledge

Sponsored by
Larry Harrington, CIA, QIAL, CRMA
2015–16 Chairman
IIA Global Board of Directors

classées en première et deuxième positions (voir **figure 1**). Ces résultats sont cohérents avec ceux de plusieurs enquêtes récentes de l'IIA[1].

Ces compétences personnelles permettent de développer tout le socle de compétences du professionnel d'audit[2]. Grâce à celles-ci, l'auditeur interne est en effet en mesure d'appliquer ses connaissances techniques puis de les expliquer aux parties prenantes.

Figure 1 Top 7 des compétences les plus recherchées par les responsables de l'audit interne

Compétences personnelles	
1.	Capacité d'analyse, esprit critique
2.	Communication
Compétences techniques	
3.	Comptabilité
4.	Évaluation de l'efficacité de la gestion des risques
5.	Système d'information (connaissances générales)
6.	Connaissances spécifiques au secteur d'activité
7.	Extraction et analyse de données

Note : Q30 : Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ? (Cinq choix au maximum). Responsables de l'audit interne uniquement. Classer selon le pourcentage de chaque réponse. n = 3 304.

D'après Riadh Hajjej, l'esprit critique est l'une des compétences les plus prisées par l'Arab Tunisian Bank au sein de laquelle il est responsable de l'audit interne, car il est primordial de savoir réfléchir et analyser : *« La capacité d'analyse et l'esprit critique sont les compétences comportementales les plus difficiles à acquérir. »* De son point de vue, les responsables de l'audit interne devraient prêter une attention toute particulière à ces compétences lors de l'examen des candidatures, quel que soit le grade du futur collaborateur, notamment parce que les jeunes d'aujourd'hui seront les cadres de demain, au sein de la fonction d'audit interne comme de l'organisation.

«La communication écrite est particulièrement importante», explique Tomáš Pivoňka, responsable de l'audit interne auprès de CEZ, principal producteur/distributeur d'électricité de République tchèque. Il ajoute: *« L'esprit de synthèse en audit est tout un art ».* Si les collaborateurs ne savent pas bien rédiger, les responsables de l'audit interne perdent beaucoup de temps à réécrire les projets de rapport avant transmission au client. Les compétences rédactionnelles peuvent être plus difficiles à évaluer et à développer que les compétences techniques, car elles nécessitent une combinaison habile d'une formation théorique, de l'expérience sur le terrain et d'un encadrement par un expert.

D'une manière plus générale, à mesure que la profession s'oriente vers des missions de plus en plus fondées sur une approche par les risques et des activités de conseil visant à être un tiers de confiance du management, les responsables de l'audit interne rechercheront des professionnels dotés d'un esprit critique et de compétences en communication développés. *« Il y aura de moins en moins besoin d'auditeurs « généralistes » qui ne font que vérifier la conformité aux réglementations ou suivre mécaniquement une checklist »,* indique Tania Stegemann, directrice de l'audit chez CIMIC Group Ltd., entreprise internationale de maîtrise d'ouvrage située à Melbourne, en Australie.

Section 2 : Compétences techniques — Changement de priorités

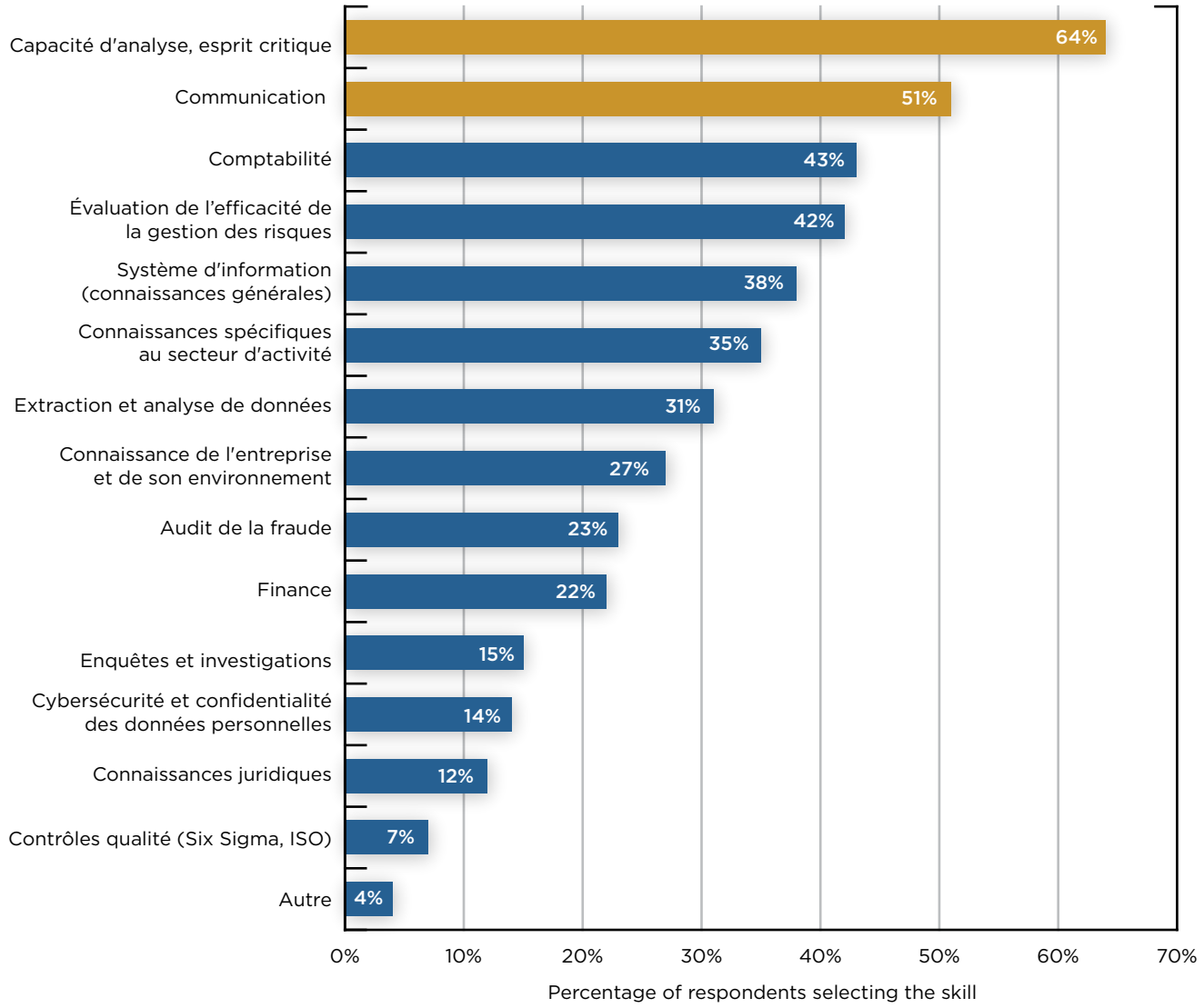
Les cinq compétences suivantes dans le classement dressé par les responsables de l'audit interne sont les compétences techniques indispensables aux activités d'audit interne :

- **Comptabilité** – pour l'évaluation des contrôles relatifs au reporting financier
- **Assurance relative à l'efficacité de la gestion des risques** – pour mener les missions fondées sur une approche par les risques et pour améliorer les processus de gestion des risques
- **Systèmes d'information (connaissances générales)** – pour l'évaluation des processus opérationnels et informatiques et l'exécution de missions d'audit

[1] Equête Global Pulse 2013 conduite par l'IIA (n = 1 907). Enquête Global Pulse 2016 conduite par l'IIA aux États-Unis (Q27).

[2] Pour un aperçu du Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA, veuillez voir l'annexe A.

Figure 2 Compétences recherchées par les RAI, classées par ordre de priorité (les répondants ont choisi les cinq principales)



Note : Q30 : Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ? (Cinq choix au maximum). Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 304.

- **Connaissances spécifiques au secteur d'activité** – pour les activités d'assurance et de conseil, revues stratégiques
- **Extraction et analyse de données** – pour améliorer l'efficacité et l'efficience des procédures d'audit

La **figure 2** montre le pourcentage de responsables de l'audit interne qui considèrent que l'une de ces compétences fait partie des cinq compétences les plus recherchées lors d'un recrutement ou du développement des talents. Il s'agit de moyennes mondiales.

Comptabilité et évaluation de la gestion des risques

D'après quatre répondants sur dix, la comptabilité et l'évaluation de la gestion des risques sont les troisième et quatrième compétences les plus recherchées par les responsables de l'audit interne. Des compétences en comptabilité constituent souvent un pré-requis au recrutement car dans la plupart des organisations, l'audit interne contribue au contrôle du reporting financier. Quant aux compétences en évaluation de la gestion des risques, elles visent l'évaluation globale de ce processus en lien avec l'atteinte d'objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et de conformité.

L'importance accordée à ces compétences par les responsables de l'audit interne semble évoluer en fonction du niveau de maturité et de complexité de la gestion des risques de l'organisation. Plus les risques se complexifient, et moins l'acquisition et le développement des compétences en comptabilité semblent importants. Compte tenu de l'évolution de l'audit interne vers une fonction à plus grande valeur ajoutée en soutien du management, cette tendance en faveur de l'évaluation de la gestion des risques est prévisible de la part des responsables de l'audit interne dotés d'une vision stratégique.

À l'échelle mondiale, les responsables de l'audit interne qui ont répondu à l'enquête accordent une moindre importance aux compétences en comptabilité par rapport aux autres compétences techniques, à mesure que le niveau de maturité du processus de gestion des risques augmente. Cette évolution en faveur des compétences relatives à l'évaluation des processus de gestion des risques au détriment de celles concernant la comptabilité est exposée dans la **figure 3**.

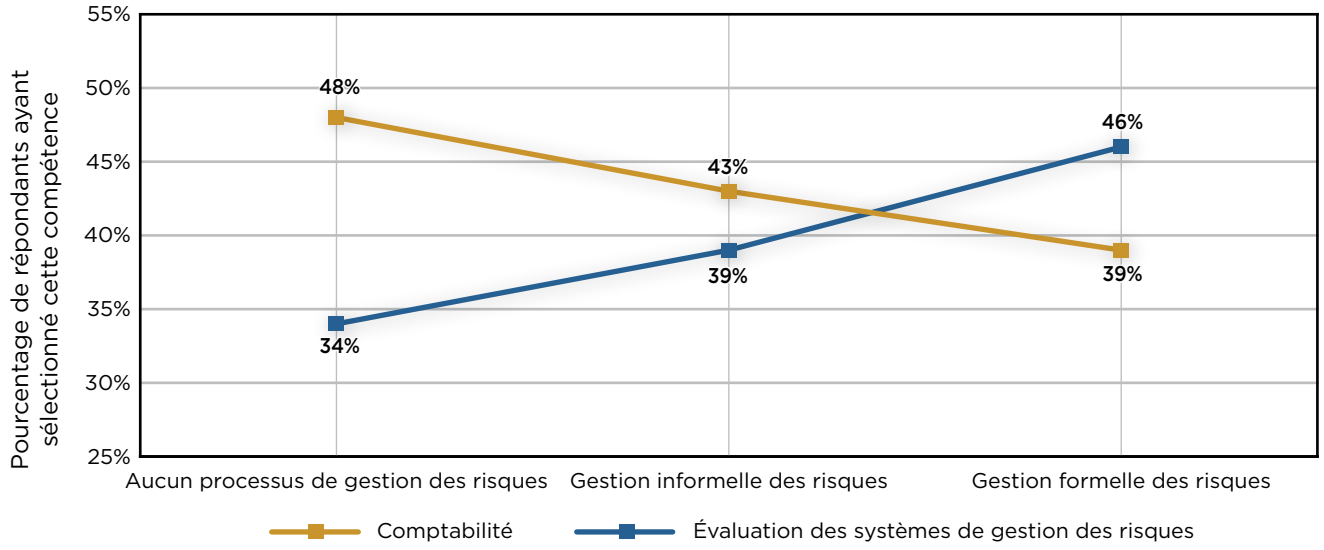
Systèmes d'information et analyse de données

Les besoins en matière de cybersécurité et d'extraction de données augmenteront, et cette évolution sera *« fonction de la maturité des services d'audit »,* les organisations les plus matures ayant tendance à se concentrer sur ces domaines à valeur ajoutée », explique Mike White, responsable de l'audit interne auprès du Standard Bank Group en Afrique du Sud. Les compétences en analyse de données, notamment l'analyse de l'intégrité des données dans des environnements de Big Data et l'approche analytique visant à répondre aux questions complexes liées aux données, seront de plus en plus recherchées et seront de plus en plus au cœur des plans d'audit interne. Dans les petites organisations, l'audit interne est souvent contraint d'avoir recours aux compétences de prestataires externes pour l'évaluation des systèmes d'information et l'analyse de données, en raison de leur complexité et de la difficulté à recruter dans ces domaines. Comme le montre la **figure 4**, les services d'audit interne de plus grande taille développent ces compétences et recrutent des professionnels qui en sont dotés.

Connaissances spécifiques au secteur d'activité

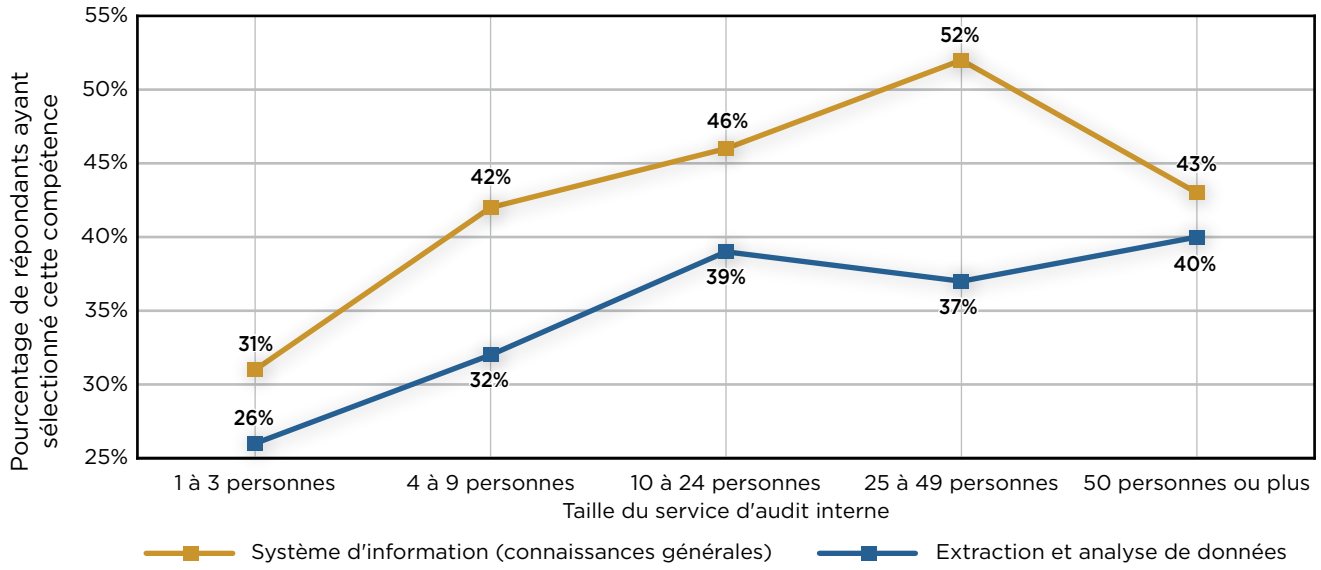
Indépendamment de la taille du service d'audit interne, les connaissances spécifiques au secteur d'activité, qui occupent la sixième place du classement, sont toujours nécessaires. C'est ce que la **figure 5** met en évidence.

Figure 3 Recrutement de professionnels dotés de compétences en gestion des risques et en comptabilité selon le niveau de maturité des processus de gestion des risques



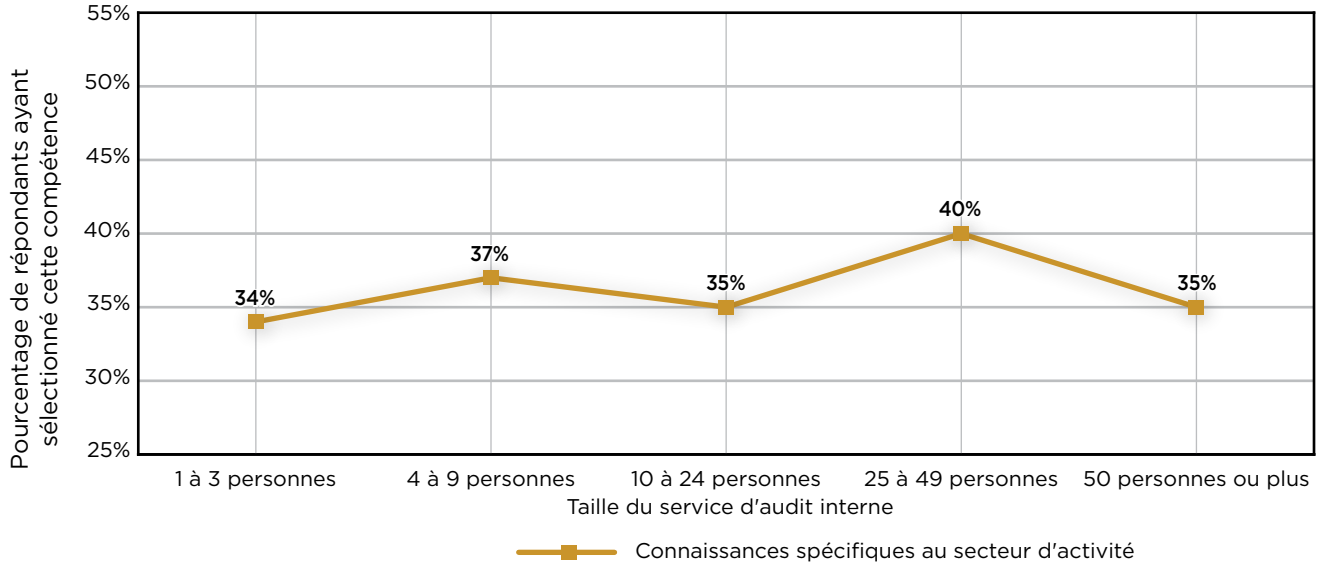
Note : Q30 : Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ? (Cinq choix au maximum). Responsables de l'audit interne uniquement. Comparé à Q58 : Quel est le niveau de formalisation des processus de gestion des risques de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 709.

Figure 4 **Recrutement de professionnels dotés de compétences en systèmes d'information selon la taille du service d'audit interne**



Note : Q30 : Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ? (Cinq choix au maximum). Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 184.

Figure 5 **Recrutement de professionnels dotés de connaissances spécifiques au secteur d'activité selon la taille du service d'audit interne**



Note : Q30 : Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ? (Cinq choix au maximum). Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 184.

D'autres résultats de l'enquête soulignent également l'importance de ces connaissances. Par exemple, selon les responsables de l'audit interne, les risques auxquels les directions générales prêtent le plus attention sont les suivants :

- Risques opérationnels
- Risques stratégiques
- Risques réglementaires / risques de conformité

(*Source* : Q65, *n* = 2 753)

En réponse à ces orientations, les responsables de l'audit interne concentrent globalement 51 % de leurs plans d'audit sur l'un des trois domaines suivants :

- Risques opérationnels (25 %)
- Risques stratégiques (11 %)
- Risques règlementaires/risque de conformité (15 %)

(*Source* : Q49, *n* = 2 712)

Les connaissances spécifiques au secteur d'activité sont primordiales pour prendre en compte les domaines de risque y afférents. Ces derniers nécessitent non seulement des compétences techniques, mais également des compétences en communication pour engager et faciliter les discussions sur les métiers avec le management. L'esprit critique permet également de relier les données relatives aux processus spécifiques à chaque organisation pour résoudre les questions de gouvernance, de risque et de contrôle susceptibles de l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Section 3 : Analyse des disparités régionales

Dans chaque région du monde, le recrutement et le développement des compétences au sein du service d'audit interne répond à des spécificités intéressantes. La **figure 6** montre la façon dont les responsables de l'audit interne hiérarchisent les compétences selon les régions, ce qui peut être utile dans le cas d'une organisation qui exerce ses activités à l'international. Voici quelques disparités intéressantes :

1. Capacité d'analyse ou esprit critique

Cette compétence est très recherchée dans le monde entier.

2. Communication

Cette compétence est particulièrement recherchée en Chine, à Taïwan et à Hong Kong (66 %) ainsi qu'en Asie de l'Est, seules régions du monde où elle occupe une place plus élevée que la capacité d'analyse ou l'esprit critique.

3. Comptabilité

Les réponses varient fortement, allant de près de 30 % (Amérique du Nord, Europe et Pacifique) à plus de 60 % (Asie du Sud, Chine, Taïwan et Hong Kong).

4. Évaluation des systèmes de gestion des risques

C'est dans le Pacifique (61 %) et en Afrique subsaharienne (57 %) que ces compétences sont les plus recherchées, et en Amérique du Nord qu'elles sont le moins prisées (28 %).

5. Systèmes d'information (connaissances générales)

La demande pour ces compétences est globalement homogène à travers le monde (de 36 % à 47 %). Elle est plus faible en Chine, Taïwan et Hong Kong (21 %).

6. Connaissances spécifiques au secteur d'activité

La recherche de connaissances spécifiques au secteur d'activité est la plus forte en Amérique du Nord (43 %) et au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (41 %) et la plus faible en Afrique subsaharienne (20 %).

7. Extraction et analyse de données

La priorité accordée aux compétences en matière d'extraction et d'analyse de données est sensiblement plus élevée en Amérique du Nord (48 %) que dans les autres régions (30 % environ).

Note : la **figure 6** présente les résultats pour l'Asie et le Pacifique non pas dans leur globalité mais par sous-région en raison de grandes disparités.

Section 4 : Point de vue d'un RAI du secteur bancaire

Restiana Linggadjaya, CIA, CRMA, travaille en qualité de responsable de l'audit interne auprès de Bank CIMB Niaga, l'une des plus grandes banques indonésiennes. Comme ses homologues de la région, elle accorde une grande priorité aux compétences en évaluation des systèmes de gestion des risques. Selon elle, la connaissance de l'organisation et de son environnement devient également une compétence technique bien plus recherchée que les compétences en

Figure 6 **Compétences recherchées par les RAI (les répondants ont choisi les cinq principales) (Réponses par région)**

Rang	Compétences	Amérique du Nord	Asie du Sud	Europe	Pacifique (Australie, Nouvelle-Zélande & îles du Pacifique)	Asie du Sud	Amérique latine & Caraïbes	Afrique subsaharienne	Chine, Taïwan, Hong Kong	Moyen-Orient & Afrique du Nord	Asie de l'Est (Japon & Corée)
1	Capacité d'analyse, esprit critique	74%	74%	69%	66%	64%	60%	58%	58%	52%	45%
2	Communication	56%	49%	53%	48%	53%	42%	43%	66%	44%	53%
3	Comptabilité	32%	52%	35%	35%	62%	43%	49%	65%	58%	45%
4	Évaluation des systèmes de gestion des risques	28%	44%	43%	61%	50%	52%	57%	37%	33%	49%
5	Systèmes d'information (connaissances générales)	43%	41%	36%	34%	40%	46%	47%	21%	36%	29%
6	Connaissances spécifiques au secteur d'activité	43%	35%	37%	35%	32%	27%	20%	31%	41%	39%
7	Extraction et analyse de données	48%	38%	30%	35%	29%	20%	26%	27%	34%	11%
8	Connaissance de l'organisation et de son environnement	39%	26%	20%	48%	31%	28%	22%	12%	28%	36%
9	Audit de la fraude	13%	22%	22%	10%	24%	31%	28%	22%	25%	36%
10	Finance	7%	23%	32%	13%	21%	24%	24%	25%	30%	6%
11	Enquêtes et investigations	10%	26%	9%	11%	14%	23%	29%	29%	7%	3%
12	Cybersécurité et confidentialité des données personnelles	25%	16%	11%	10%	5%	14%	10%	12%	10%	7%
13	Connaissances juridiques	2%	5%	15%	5%	6%	13%	4%	24%	10%	31%
14	Contrôles qualité (Six Sigma, ISO)	3%	5%	6%	10%	8%	11%	9%	9%	6%	10%
15	Autre	4%	2%	4%	3%	4%	4%	2%	3%	6%	4%

Note : Q30 : Quelles compétences cherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre département d'audit interne ? (Cinq choix au maximum). Responsables de l'audit interne uniquement. Cette figure montre le pourcentage de répondants par compétence, et présente les résultats pour l'Asie et le Pacifique non pas dans leur globalité mais par sous-région en raison des grandes disparités existantes. n = 3 239.

comptabilité puisqu'il est nécessaire de comprendre l'activité et de considérer l'incidence de l'économie mondiale sur le secteur bancaire et ses clients.

Les compétences en matière de systèmes d'information doivent, selon elle, aller de pair avec la compréhension de l'activité. Les autres compétences techniques comme l'extraction et à l'analyse de données sont aussi importantes que d'autres compétences techniques, mais pour en tirer le meilleur parti, les collaborateurs doivent comprendre l'entreprise et ses processus métier.

Parce que le secteur bancaire est fortement tributaire des systèmes d'information, les compétences techniques en la matière sont également importantes. D'après le CBOK 2015, les systèmes d'information représentent 16 % des plans d'audit, soit le double de la moyenne globale (8 %) (Q49, n = 2 712).

Formation du personnel actuel

Selon Restiana Linggadjaya, la difficulté à trouver de bons auditeurs incitent la plupart des responsables de l'audit interne à faire participer leurs collaborateurs à des formations en gestion et à des échanges avec les principaux cadres de l'organisation. Elle demande habituellement à ces derniers de faire part aux auditeurs internes de leurs attentes en termes de valeur ajoutée de l'audit interne.

Sélection des nouveaux collaborateurs

Dans le cadre du recrutement, le service des ressources humaines a recours à des outils d'évaluation des compétences analytiques puis évalue scrupuleusement les résultats. Ensuite trois collaborateurs du service d'audit s'entretiennent avec les candidats pour dresser un bilan impartial des réponses données. Seuls 10 % des candidats à une offre d'embauche seront recrutés.

Pour les personnes qui lui sont directement rattachées, Restiana Linggadjaya donne généralement la priorité aux compétences en leadership et en management. Pour les nouveaux collaborateurs, elle s'attache à la « capacité d'apprentissage », tout comme à leur ouverture d'esprit, en les interrogeant sur leurs loisirs.

Philosophie de service

Selon elle, les bons auditeurs portent une double casquette : professionnel de l'audit interne et partenaire des opérationnels qui assure la surveillance des activités et des processus métier. Pour accomplir leur mission, les auditeurs internes doivent savoir remettre en cause les règles et procédures de la banque grâce à leur esprit critique et non simplement vérifier leur conformité.

Ils doivent traiter les problèmes et proposer des solutions. Concernant les systèmes d'information, il faut qu'ils prennent part aux nouveaux projets dès le début afin d'apporter de la valeur et ce, avant même la mise en place et le déploiement des systèmes. En tant que partenaires des opérationnels et non pas comme force de coercition, ils peuvent susciter des points de vue et des interrogations de la part des métiers.

Ils doivent également vérifier si les processus de contrôle interne sont adéquats et efficaces au regard des risques liés aux principaux processus métier. Le président du comité d'audit est très exigeant sur les conseils attendus de l'audit interne. En développant en permanence les compétences des collaborateurs et en donnant une priorité aux attentes de la direction ou du Conseil, Niaga Linggadjaya est à même d'améliorer en continu les services rendus à son organisation.

Section 5 : Stratégie de gestion des talents

Une stratégie de gestion des talents soigneusement planifiée constitue la meilleure façon de développer les compétences nécessaires et de recruter des collaborateurs qui en sont dotés. Une telle stratégie concerne :

- l'évaluation des besoins
- le plan de recrutement
- le programme de développement et de formation
- la co-traitance ou la sous-traitance (si nécessaire)

Évaluation des besoins

L'évaluation des besoins permet de déterminer les compétences nécessaires en fonction des risques et de la stratégie actuels et futurs de l'organisation, et pas seulement en fonction du plan d'audit en vigueur, ce que font trop souvent les auditeurs. En théorie, le plan d'audit tient compte des risques et pourtant, dans de nombreux cas l'audit interne ne considère pas les risques stratégiques. En pratique, 50 % des répondants considèrent que leur activité de revue stratégique est « minimale » ou « inexistante » (Q72, n = 2 554). Pourtant, les aspects qui concernent les risques et la stratégie de l'organisation, y compris la stratégie de gestion des talents, doivent être placés au cœur de tous les processus d'audit.

Figure 7 **Auto-évaluation des compétences selon le diplôme**

Diplôme ou domaine d'études	Note moyenne	Note en esprit critique	Note en communication
Gestion	3,82	3,79	4,04
Audit externe	3,81	3,79	4,01
Économie	3,79	3,77	4,00
Droit	3,78	3,76	4,02
Finance	3,78	3,77	3,99
Mathématiques / statistiques	3,77	3,80	4,00
Informatique	3,74	3,80	3,95
Autre domaine scientifique	3,70	3,70	3,91
Autre	3,69	3,69	3,93
Comptabilité	3,67	3,65	3,88
Arts ou lettres	3,67	3,68	4,05
Audit interne	3,64	3,65	3,84
Ingénierie	3,57	3,69	3,79

Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Par rapport à Q5a : Matière(s) principale(s) ou spécialisation(s) que vous avez étudiée(s). (Sélectionnez toutes les réponses valables). Cette figure a été initialement publiée dans l'édition 2015 de l'étude du CBOK : *Orienter son parcours professionnel,* de James Rose et téléchargeable à l'adresse suivante : www.theiia.org/goto/CBOK. n = de 10 176 à 11 130.

Le nouveau guide pratique sur la gestion des talents publié en décembre 2015 et intitulé *La gestion des talents : recruter, accompagner, motiver et fidéliser* constitue à cet égard une excellente source d'informations.

Dans le cadre de votre stratégie de gestion des talents, il ne faut pas ignorer les différences entre générations. Un outil utile pour comprendre cet aspect du point de vue de l'audit interne est le CBOK intitulé : *Solutions d'excellence pour motiver les auditeurs internes* de Bruce Turner (Australie) (téléchargeable à l'adresse suivante : www.theiia.org/goto/CBOK).

Plan de recrutement – Diversité des parcours

Un recrutement limité à des collaborateurs diplômés en comptabilité, en audit et en finance, peut nuire à la capacité de l'organisation à internaliser les compétences les plus recherchées par les responsables de l'audit interne. L'étude du CBOK : *Orienter son parcours professionnel* fait état de la diversité des parcours de formation des répondants. (les CBOK sont téléchargeables à l'adresse suivante : www.theiia.org/goto/CBOK.) D'après l'étude, les répondants diplômés dans d'autres domaines que la comptabilité, l'audit interne et la finance ont tendance à s'attribuer de meilleures notes d'auto-évaluations en matière d'esprit critique et de communication que les autres. Ce sont les répondants diplômés en gestion, en audit externe et en économie qui affichent les meilleures moyennes aux auto-évaluations (voir **figure 7**).

Plan de recrutement – Entretiens intégrant les aspects comportementaux

Les responsables de l'audit interne peuvent, en s'appuyant sur des entretiens qui intègrent les aspects comportementaux et en faisant preuve d'ouverture d'esprit face à la diversité des parcours des candidats, faire de meilleures embauches et augmenter leur chance de trouver des talents dotés des compétences essentielles.

Ils devraient veiller à ce que les recruteurs soient formés pour mener des entretiens basés sur les compétences et, le cas échéant, intégrant les aspects comportementaux.

Le candidat sera interrogé pour savoir s'il a déjà rencontré des situations semblables à celles auxquelles il peut être confronté en tant qu'auditeur interne.

Par exemple, un recruteur peut lui poser les questions suivantes pour évaluer sa capacité d'analyse ou son esprit critique :

- Décrivez une situation pendant laquelle vous avez dû analyser un processus métier complexe jamais rencontré auparavant, identifier les risques clés et évaluer les points de contrôle.
- Décrivez l'analyse causale la plus complexe que vous avez menée. Quel était votre rôle et quel a été le résultat ?

Pour évaluer les compétences en communication, le recruteur peut poser les questions suivantes :

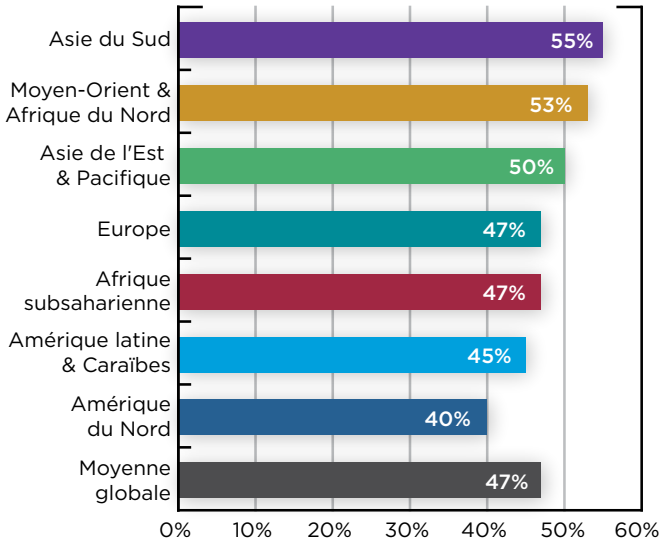
- Décrivez une situation pendant laquelle vous avez dû rédiger un memo d'une à trois pages sur un sujet complexe.
- Décrivez une situation pendant laquelle vous avez dû transmettre un message à contenu sensible. Comment cela s'est-il passé et quel a été le résultat ?

Dans certaines organisations, le service des ressources humaines ou des prestataires externes peuvent organiser, dans le cadre des entretiens et du processus de sélection, des évaluations comportementales pour faciliter l'identification des forces et faiblesses du candidat. Elles permettent d'évaluer certains traits de la personnalité tels que l'affirmation de soi, la confiance en soi, la capacité de persuasion et de concentration, la nature extravertie, l'acuité, le souci du détail et l'autodiscipline. Parce que ces évaluations se concentrent sur les compétences personnelles et non techniques, elles pourront aider les responsables de l'audit interne à trouver des candidats dotés d'un esprit critique et des compétences en communication requises.

Formation et programme de développement

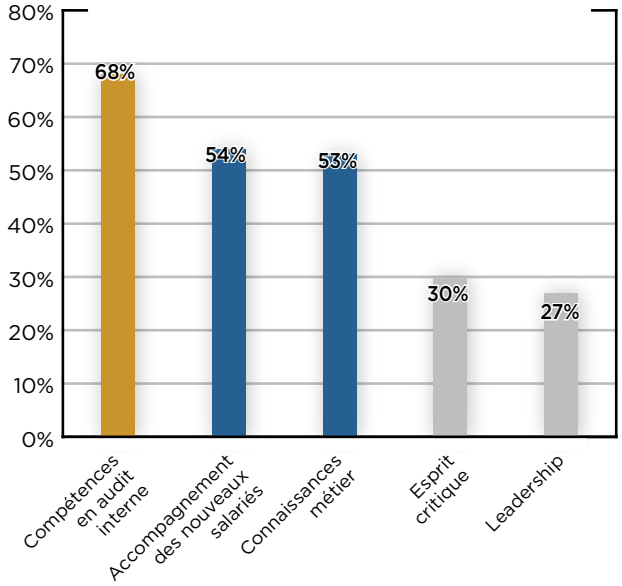
Si un candidat ne présente pas toutes les compétences personnelles et techniques recherchées, les responsables de l'audit interne devraient pouvoir combler ces lacunes par des programmes de développement et de formation. Toutefois, les résultats de l'enquête montrent que cette pratique reste peu développée dans de nombreuses fonctions d'audit interne.

Figure 8 Programme de formation structuré et documenté en place dans la fonction d'audit interne



Note : Q45 : « Quel est le degré de formalisation du programme de formation de l'audit interne au sein de votre organisation ? » Responsables de l'audit interne uniquement. Les réponses possibles étaient « structuré et documenté » ou « non développé ou ad hoc ». n = 2 866.

Figure 9 Éléments figurant dans le programme de formation de l'audit interne



Note : Q46 : « Quels sont les éléments inclus dans le programme de formation de l'audit interne ? » (Sélectionnez toutes les réponses valables). Responsables de l'audit interne uniquement, n = 3 134.

À l'échelle mondiale, un peu plus de la moitié des responsables d'audit interne explique que leur programme de formation est « structuré et documenté ». Les autres indiquent des programmes informels ou ad hoc (voir **figure 8**). Les résultats de l'enquête à ce sujet sont similaires dans toutes les régions, sauf en Amérique du Nord où le résultat est nettement inférieur (seulement 40 % ont un programme formel de formation).

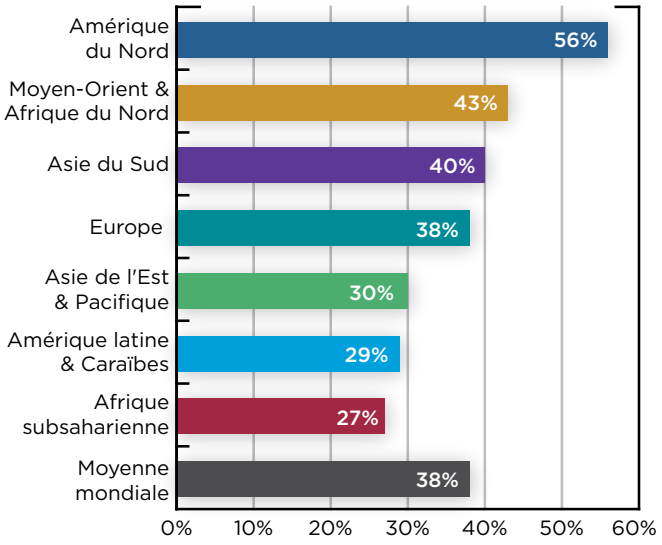
Lorsque les programmes de formation existent, seulement 30 % ont un volet lié au développement de l'esprit critique (voir **figure 9**). Pourtant, étant donné la difficulté qu'ont les responsables de l'audit interne à trouver des auditeurs internes compétents, il est nécessaire d'investir dans les programmes de développement en vue de renforcer leurs compétences techniques et leur esprit critique. S'ils peuvent inciter leurs collaborateurs à « s'investir », ils ne peuvent pas seulement compter sur eux pour combler les lacunes. Leur leadership nécessite de savoir équilibrer le coaching et les séances formelles de formation.

Ils peuvent obtenir des outils de formation via l'IIA et ses Instituts, ainsi que via les réunions, les webinaires, les conférences et les séminaires du réseau IIA au cours desquels la question des compétences personnelles et techniques clés est abordée. Certains Instituts de l'IIA proposent des cours spécifiquement conçus pour renforcer la capacité d'analyse ou l'esprit critique et les compétences en communication des auditeurs internes.

Programmes de mobilité

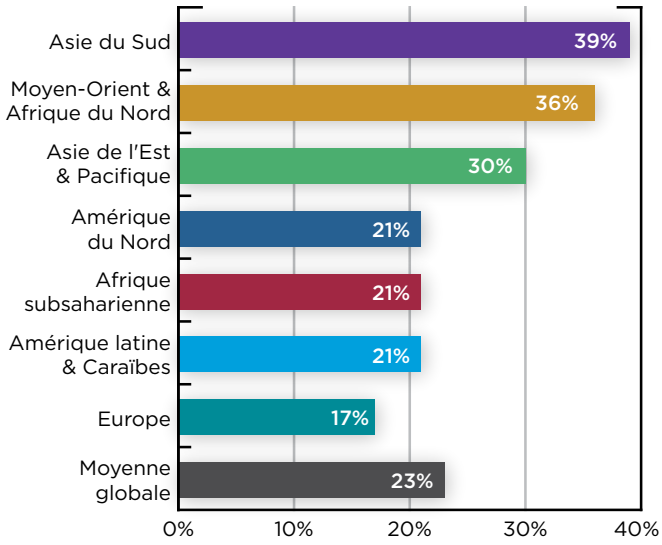
Les programmes de mobilité sont un autre moyen de renforcer les capacités des auditeurs internes, essentiellement en élargissant et en développant leur champ de compétences. Certes des compétences techniques et une connaissance plus approfondie de l'entreprise et de son environnement constituent un avantage indéniable, mais la capacité d'analyse et les compétences en communication nécessaires aux nouvelles fonctions de l'auditeur interne sont tout aussi indispensables. Les responsables de l'audit interne devraient considérer la possibilité de permuter les auditeurs de carrière avec des opérationnels pour des périodes de temps équivalentes afin d'élargir les connaissances de l'entreprise et de son environnement et les compétences en évaluation

Figure 10 Recours aux tiers pour les activités d'audit interne



Note : Q31 : Au cours de l'année dernière, certaines des activités d'audit interne de votre organisation ont-elles été réalisées par un tiers (interne ou externe à votre organisation) ? Responsables de l'audit interne uniquement, n = 3 125.

Figure 11 Pourcentage moyen des activités confiées à des tiers (parmi les répondants qui déclarent faire appel à des tiers)



Note : Q31a : Quel est le pourcentage des activités d'audit interne de votre organisation qui a été réalisé par un tiers au cours de l'année dernière ? Cette question a uniquement été posée aux répondants ayant indiqué confier une partie de leurs activités d'audit interne à des tiers. n = 1 122.

des systèmes de gestion des risques, et de développer l'esprit critique de chacun.

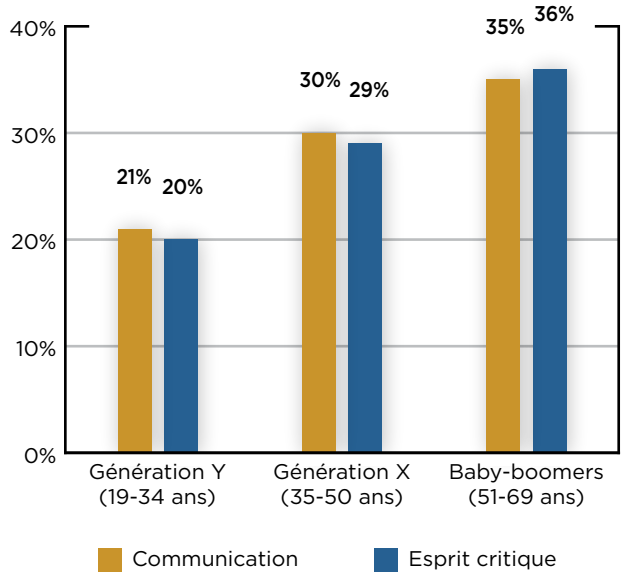
Il ne s'agit que d'un exemple du panel de compétences que la mobilité permet de renforcer. Les responsables de l'audit interne devraient s'employer à maximiser la capacité d'analyse, l'esprit critique et les compétences en communication de chaque collaborateurs en combinant programmes réfléchis de formation, coaching et observations pratiques.

Co-traitance et sous-traitance

Une bonne stratégie de gestion des talents peut également passer par la co-traitance et la sous-traitance qui peuvent constituer une réponse à des besoins ponctuels de compétences à court terme ou à des besoins limités de compétences très pointues sur le long terme. D'après l'étude du CBOK intitulée *Recours aux services de tiers pour les activités d'audit interne,* 38 % des répondants à travers le monde déclarent recourir à des tiers (internes ou externes à l'organisation) pour certaines activités d'audit interne (voir **figure 10**). En moyenne, 23 % des activités d'audit interne sont sous-traitées à des tiers (voir **figure 11**) auxquels il peut être fait appel pour :

- fournir des compétences spécialisées non disponibles au sein du service d'audit interne ;
- faire face aux pénuries de personnel ;
- compléter l'équipe en place de façon continue ;
- doter en personnel les sites opérationnels éloignés ;
- mener à bien des projets spécifiques.

Figure 12 Esprit critique et compétences en communication (auto-évaluation en tant qu'expert)



Note : Q84, Q86 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Q84 (communication) les composantes étaient : compétences en communication orale et écrite, et capacité d'écoute. Q86 (esprit critique) les composantes étaient : outils de données, analyse de données, résolution de problèmes et compréhension métier. n = 10 069.

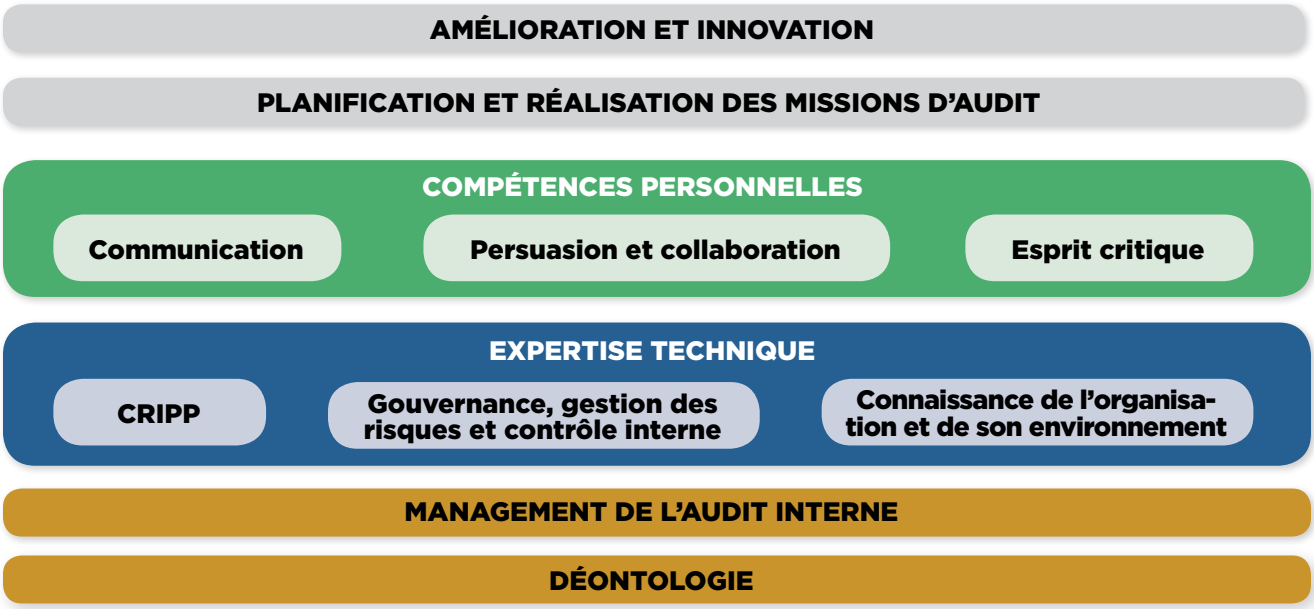
Conclusion

Les responsables de l'audit interne donnent la priorité à la capacité d'analyse, l'esprit critique et à la communication. Même si ces compétences se renforcent avec l'âge et l'expérience (voir **figure 12**), il est souvent plus difficile de les développer que de recruter des auditeurs internes qui en sont déjà dotés. Les entretiens intégrant les aspects comportementaux et les autres formes d'évaluation devraient donc prendre le pas sur l'évaluation des compétences techniques pour garantir la pérennité des fonctions d'audit interne.

Par ailleurs, les responsables ne doivent pas limiter leurs horizons et être ouverts à la diversité des parcours de formation et professionnels pour recruter de nouveaux auditeurs internes susceptibles d'apporter une valeur ajoutée dès leur embauche. Enfin, des plans réfléchis de gestion des talents doivent être élaborés et mis en œuvre en vue de trouver un juste équilibre entre recrutement, formation des collaborateurs et stratégies de co-traitance ou de sous-traitance.

Annexe 1

Figure A1 **Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA (aperçu structurel)**



Source : L'Institute of Internal Auditors, 2013. Reproduction autorisée. Pour de plus amples informations, rendez-vous sur http://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Competency-Framework.aspx. CRIPP désigne le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'IIA.

Outils en matière de compétences

L'IIA propose divers outils en libre accès pour aider les professionnels et les managers à évaluer et renforcer leurs compétences en audit interne ainsi que celles de leurs collaborateurs. Ces outils sont les suivants :

Référentiel de compétences de l'audit interne : le référentiel est téléchargeable gratuitement (https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Competency-Framework.aspx).

Le parcours proposé par l'IIA (« Career Map ») : ce programme interactif permet aux membres de l'IIA d'auto-évaluer leurs compétences personnelles et propose une liste personnalisée d'outils qu'ils peuvent utiliser pour mieux cibler les aspects à améliorer (https://na.theiia.org/careermap/pages/Career-Map.aspx).

Orienter son parcours professionnel, édition 2015 du CBOK(par James Rose) : ce rapport offre un tour d'horizon des conséquences des études, de la formation et de l'expérience sur la confiance des professionnels dans leurs propres compétences, et de celles liées à la conviction de ses compétences grâce aux données de l'enquête conduite dans le monde auprès des auditeurs internes (https://na.theiia.org/iiarf/Pages/CBOK-Research-Resource-Library.aspx).

Équipe du projet

À propos de l'auteur

James Rose, CIA, CRMA, CPA, CISA, CHC, a exercé différentes fonctions d'auditeur et de consultant pour le gouvernement fédéral aux États-Unis, en qualité de fonctionnaire auprès de l'Office of Inspector General (OIG) de l'Agency for International Development, puis de directeur de l'audit financier et de la performance pour l'État du Kentucky. Il a également été pendant 15 ans, responsable de l'audit interne d'Humania, qui l'a chargé de mettre en place le programme de gestion des risques d'entreprise et la plate-forme technologique GRC. Actuellement chez Navigant Consulting (Compliance, Disputes, and Investigations Practice), il occupe le poste de responsable de secteur du service paie.

Il co-dirigeait auparavant le comité Data Analysis and Review Committee du Healthcare Fraud Prevention Partnership. Au sein de l'IIA, il a exercé les fonctions de vice-Président du comité des questions professionnelles et du comité international de développement professionnel. Il a participé à la publication de lignes directrices de l'IIA sur l'analyse causale, les modèles de maturité et l'évaluation des dispositifs de contrôle. Il est également membre et président du Comité d'audit du Programme alimentaire mondial des Nations Unies.

Comité de revue du rapport

Farah Araj (Émirats arabes unis)
Deborah Kretchmar (États-Unis)
Tomáš Pivoňka (République tchèque)
Amor Souiden (Tunisie)
Tania Stegemann (Australie)
Jason Thogmartin (États-Unis)

Parrainage

La Fondation de la recherche de l'IIA est reconnaissante à Larry Harrington, CIA, QIAL, CRMA, Président 2015-2016 du Conseil d'administration de l'IIA Global, d'avoir parrainé le présent rapport.

À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants

166 pays

23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne	26%
Directeurs de missions ou *senior managers*	13%
Superviseurs ou *managers*	17%
Auditeurs internes	44%

*Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK *(Common Body of Knowledge)* est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

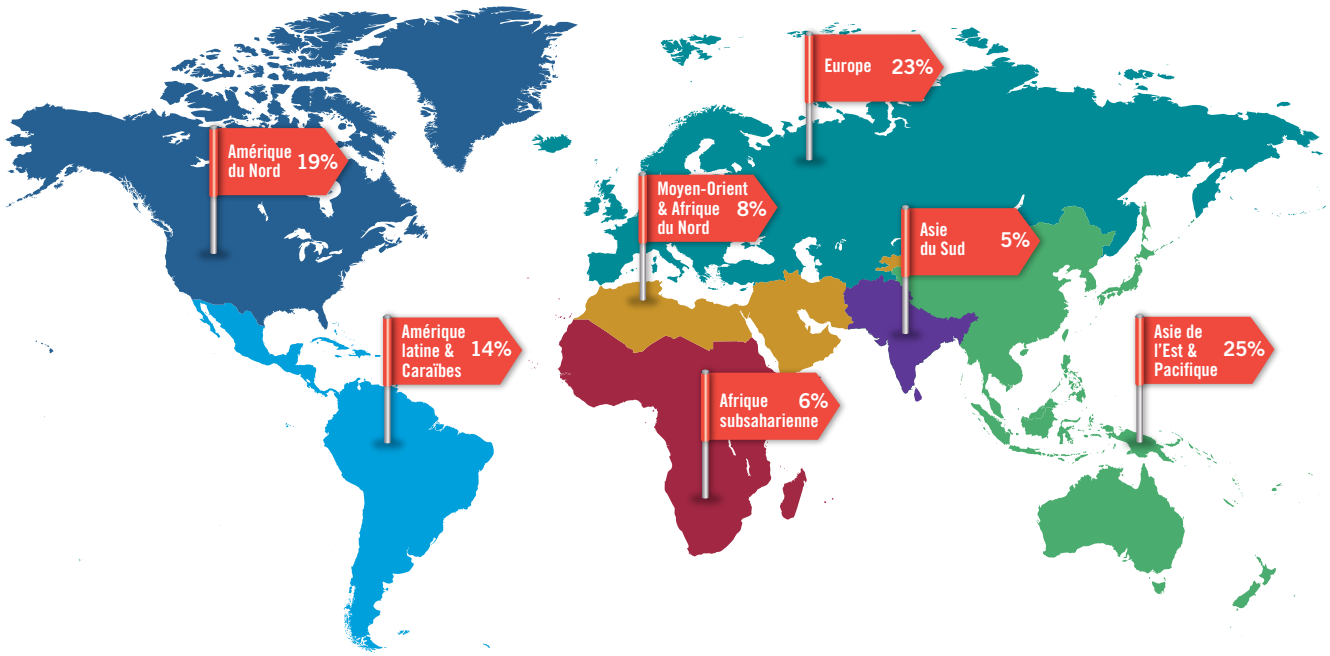
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous trois formes de :

- rapports portant sur des thématiques générales ;
- gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse www.theiia.org/goto/CBOK pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1er avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

À propos de la Fondation de la recherche de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de la recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :
Dick Anderson (États-Unis)
Jean Coroller (France)
Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :
Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer
Analyste principal des données : Dr. Po-ju Chen
Développeur de contenu : Deborah Poulalion
Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra et Kayla Manning
Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

Limite de responsabilité

L'IIARF publie ce document à titre informatif et pédagogique uniquement. La Fondation ne fournit aucun service juridique ou de conseil, et ne garantit, par la publication de ce document, aucun résultat juridique ou comptable. En cas de problèmes juridiques ou comptables, il convient de recourir à l'assistance de professionnels.

Copyright © 2016 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation,* IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID # 2016-1487

Les thèmes du CBOK

Le futur
La gouvernance
Les risques
La gestion des talents
Les perspectives internationales
La gestion du service
Normes et certifications
Les technologies

Vos dons ont un impact

Les rapports du CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de branches et d'instituts de l'IIA du monde entier.

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

Contacts

The Institute of Internal Auditors (siège mondial)

247 Maitland Avenue

Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis